

Економічний механізм цифрової трансформації ритейлу в Україні

Перегуда Юлія Андріївна¹

Опубліковано	Секція	УДК
28.02.2025	Економіка	339.37

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17993049>

Анотація. У статті досліджено економічний механізм цифрової трансформації ритейлу в Україні в умовах формування цифрової економіки та посилення структурних змін у сфері роздрібною торгівлі. Обґрунтовано, що цифровізація ритейлу виходить за межі впровадження окремих цифрових технологій і набуває системного характеру, охоплюючи трансформацію бізнес-моделей, організаційних структур, ланцюгів поставок, управління даними та взаємодії зі споживачами. Визначено, що ключовими передумовами цифрової трансформації є зміна споживчої поведінки, зростання складності конкурентного середовища, розвиток цифрової інфраструктури та інституційне посилення ролі державної цифрової політики.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів і аналітичних матеріалів міжнародних організацій доведено доцільність розгляду економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу як інтегрованої системи економічних, організаційних, технологічних, управлінських та інституційно-регуляторних складових. Розкрито зміст основних елементів цього механізму та їх функціональне призначення у забезпеченні адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності роздрібних підприємств.

Особливу увагу приділено ролі омніканальних стратегій, орієнтації на дані як стратегічний ресурс, цифровізації ланцюгів поставок і формуванню динамічних управлінських спроможностей. Обґрунтовано, що узгоджене функціонування зазначених складових створює умови для переходу ритейлу до клієнтоорієнтованої моделі розвитку, здатної ефективно реагувати на виклики цифрового середовища. Акцентовано на інституційному вимірі цифрової трансформації, зокрема на зростанні ролі централізованого державного управління цифровими стратегіями, що є важливим для узгодження корпоративних і національних пріоритетів цифрового розвитку.

Сформульовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств України в умовах цифрової економіки. Отримані результати мають наукову та практичну значущість і можуть бути використані при розробленні галузевих стратегій цифрової трансформації ритейлу та подальших дослідженнях у цій сфері.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова екосистема ритейлу, економіко-організаційний механізм, ритейл, структурні зміни ритейлу, конкурентоспроможність, цифрові технології, стратегічні напрями розвитку, регуляторне середовище цифровізації.

¹ Доктор економічних наук, доцент, Заступник завідувача кафедри організація туристичної діяльності, професор кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу (ННІУЕБ) Міжрегіональної Академії управління персоналом; доцент кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>

Economic and organizational mechanism of digital transformation of retail in Ukraine

Annotation. The article examines the economic mechanism of digital transformation of retail in Ukraine under the conditions of the formation of a digital economy and the intensification of structural changes in the retail sector. It is substantiated that the digitalization of retail goes beyond the implementation of individual digital technologies and acquires a systemic nature, encompassing the transformation of business models, organizational structures, supply chains, data management, and interactions with consumers. It is determined that the key prerequisites for digital transformation include changes in consumer behavior, increasing complexity of the competitive environment, the development of digital infrastructure, and the institutional strengthening of the role of state digital policy.

Based on the synthesis of contemporary scientific approaches and analytical materials of international organizations, the expediency of considering the economic and organizational mechanism of digital transformation of retail as an integrated system of economic, organizational, technological, managerial, and institutional-regulatory components is substantiated. The content of the main elements of this mechanism and their functional role in ensuring the adaptability, resilience, and competitiveness of retail enterprises are revealed.

Particular attention is paid to the role of omni-channel strategies, the orientation toward data as a strategic resource, the digitalization of supply chains, and the formation of dynamic managerial capabilities. It is substantiated that the coordinated functioning of these components creates conditions for the transition of retail to a customer-oriented development model capable of effectively responding to the challenges of the digital environment. Emphasis is placed on the institutional dimension of digital transformation, in particular on the growing role of centralized public governance of digital strategies, which is important for aligning corporate and national priorities of digital development.

Strategic directions for enhancing the competitiveness of retail enterprises in Ukraine in the context of the digital economy are formulated. The obtained results have scientific and practical significance and can be used in the development of sectoral strategies for the digital transformation of retail and in further research in this field.

Keywords: digital transformation, digital retail ecosystem, economic and organizational mechanism, retail, structural changes in retail, competitiveness, digital technologies, strategic development directions, regulatory environment of digitalization.

Вступ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку ритейлу в Україні характеризується поглибленням цифрової трансформації, яка охоплює не лише впровадження окремих цифрових технологій, а й системні структурні зміни в організації бізнес-процесів, форматах взаємодії з споживачами, логістиці, управлінні даними та формуванні конкурентних переваг. Цифровізація ритейлу поступово набуває ознак комплексного економіко-організаційного явища, що зумовлює трансформацію традиційних моделей господарювання та вимагає переосмислення їх теоретико-методологічних засад.

Попри активне впровадження цифрових рішень, у науковому дискурсі та практиці управління зберігається фрагментарність підходів до трактування економічної сутності цифрової трансформації ритейлу. Наявні дослідження переважно зосереджені на технологічних аспектах цифровізації, залишаючи поза увагою організаційні механізми її реалізації, роль цифрової інфраструктури, а також неспостережувані процеси – зміни у поведінці споживачів, трансформацію ланцюгів створення вартості, перерозподіл ринкової влади та модифікацію конкурентного середовища.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах нестабільності економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та обмеженості інвестиційних ресурсів,

що актуалізує потребу в розробленні цілісного економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу. Такий механізм має забезпечувати узгодженість стратегічних напрямів розвитку підприємств із регуляторним середовищем цифровізації, інструментами державної підтримки та вимогами підвищення конкурентоспроможності.

Водночас відсутність уніфікованої методології оцінювання рівня цифровізації ритейлу ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стримує формування ефективної цифрової екосистеми галузі. Це зумовлює необхідність комплексного наукового дослідження, спрямованого на обґрунтування економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу в Україні з урахуванням структурних змін, факторів впливу цифровізації та інституційних особливостей національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті глобальних економічних змін та викликів, зокрема пов'язаних з пандемією та воєнними діями, цифрова трансформація роздрібною торгівлі в Україні набуває особливого значення, ставши каталізатором для адаптації та розвитку бізнес-моделей, як зазначають у своєму дослідженні Наумова Т., Кирильєва Л. та Лемешко Я. [2]. На думку Горобченка О., українські компанії демонструють гнучкість та стійкість, активно впроваджуючи нові методи та стратегії, орієнтовані на цифрові технології та збереження екосистем [1]. Ці зусилля спрямовані на аналіз потреб клієнтів та оптимізацію операційних процесів, що сприяє значним зрушенням у розвитку роздрібною торгівлі. Зокрема, інтеграція онлайн-та офлайн-каналів продажів через омніканальні платформи суттєво підвищує продуктивність підприємств та покращує взаємодію з клієнтами [11]. Такий підхід дозволяє ритейлерам ефективно реагувати на зміну споживчої поведінки та підвищувати конкурентоспроможність на ринку [7]. Ця трансформація включає не лише впровадження електронної комерції, а й системне переосмислення стратегічних аспектів діяльності роздрібних мереж під впливом цифровізації. Ці зміни формують очікування споживачів щодо ефективності та зручності процесу покупок, що призводить до необхідності забезпечення безперебійного сервісу та інформаційного потоку як в онлайн, так і в офлайн каналах [8]. Ця динаміка вимагає від роздрібних компаній формування омніканальної стратегії, що поєднує можливості фізичних та цифрових каналів продажів для оптимізації взаємодії зі споживачами та їхнього досвіду [10]. Впровадження стратегії дозволяє підприємствам роздрібною торгівлі не тільки покращити взаємодію з клієнтами, але й адаптуватися до нових глобальних трендів, де цінова конкуренція поступається інноваційним бізнес-моделям. Успішна реалізація такої стратегії потребує формування динамічних спроможностей, що охоплюють інтеграційні, координаційні та аналітичні компетентності, необхідні для ефективного управління різноманітними каналами збуту та комунікації. Зазначений стратегічний підхід є визначальним для адаптації суб'єктів ритейлу до трансформації споживчої поведінки та зростання складності цифрового середовища роздрібною торгівлі, що в підсумку сприяє підвищенню стійкості та довгострокової результативності їхньої діяльності.

Сучасні споживачі очікують високоінтегрованого досвіду покупок, комбінуючи різні канали та використовуючи їх сумісно, що вимагає перегляду маркетингових та функціональних стратегій компаній. Така стратегія включає, зокрема, профілювання споживачів, налаштування реклами як у фізичних магазинах, так і на веб-сайтах чи в мобільних додатках електронної комерції, а також використання квантових обчислень для оптимізації логістики та прогнозування попиту.

Проведений огляд наукових джерел засвідчує, що цифрова трансформація ритейлу розглядається сучасними дослідниками як ключовий інструмент адаптації торговельних підприємств до умов підвищеної економічної нестабільності, зміни

споживчої поведінки та зростання складності ринкового середовища. У працях вітчизняних науковців акцент зроблено на ролі цифрових технологій у забезпеченні гнучкості бізнес-моделей, оптимізації операційних процесів і підвищенні конкурентоспроможності роздрібних мереж. Водночас значна увага приділяється омніканальним стратегіям як інструменту інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, що формує цілісний споживчий досвід і сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

Разом із тим аналіз літератури виявив фрагментарність підходів до осмислення цифрової трансформації ритейлу з позицій економіко-організаційного механізму. Переважна частина досліджень зосереджена на окремих технологічних або маркетингових аспектах, тоді як питання узгодження стратегічних рішень, організаційних змін, цифрової інфраструктури та регуляторного середовища залишаються недостатньо систематизованими. Це обумовлює необхідність комплексного наукового підходу, спрямованого на формування цілісної концепції цифрової трансформації ритейлу в Україні з урахуванням ключових факторів її розвитку та інституційних обмежень.

Формулювання мети та методів дослідження.

Мета статті – обґрунтування економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу в Україні шляхом виявлення ключових факторів цифровізації та визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств в умовах формування цифрової економіки.

Результати

У контексті стрімкої трансформації сучасного ринку, цифровізація ритейлу набуває особливого значення, оскільки вона охоплює реконфігурацію бізнес-моделей за допомогою цифрових технологій [9]. Цей процес, зосереджений на даних, спрямований на оптимізацію ефективності та покращення клієнтського досвіду, вимагаючи від кожного компонента роздрібної індустрії початку цифрової трансформації для використання нових можливостей на мінливому ринку і трансформація зумовлена не лише технологічними досягненнями, але й змінами в поведінці споживачів та зростанням складності ринкового середовища [7]. Вона вимагає від роздрібних торговців переосмислення своїх бізнес-моделей та стратегічних підходів, щоб відповідати підвищеним вимогам як клієнтів, так і постачальників [4]. Ці зміни вимагають від компаній не тільки впровадження нових технологій, але й адаптації до гібридних моделей покупок, які поєднують онлайн та офлайн досвід [6]. Інтеграція вимагає складних систем управління ланцюгами поставок, що дозволяють ефективно координувати запаси, логістику та виконання замовлень по всьому багатоканальному ландшафту [3], що включає використання цифрових технологій для забезпечення прозорості ланцюгів поставок, управління запасами в реальному часі та підвищення гнучкості операцій. Крім того, розвиток омніканальної моделі роздрібної торгівлі вимагає від компаній інтеграції фізичних і цифрових каналів для створення єдиного та безперебійного клієнтського досвіду. Така стратегія дозволяє ритейлерам ефективніше адаптуватися до мінливих очікувань споживачів, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності на сучасному ринку [7]. Ця концепція омніканальності базується на інтеграції різних каналів роздрібної торгівлі, включаючи онлайн-платформи та фізичні магазини, для надання клієнтам єдиного та безперервного досвіду покупок. Дана інтеграція каналів є ключовою для формування динамічних можливостей, що включають інтеграційні, координаційні та аналітичні аспекти, які є важливими для успішного розвитку омніканальних продажів та комунікаційних стратегій. Таким чином, успішна реалізація омніканальної стратегії передбачає глибоке розуміння споживчих шляхів та безшовну інтеграцію всіх точок дотику, що дозволяє ритейлерам не лише задовольняти, але й перевищувати очікування

клієнтів [10]. Впровадження такої стратегії дозволяє ритейлерам забезпечити кращий сервіс та збільшити лояльність клієнтів, що є критично важливим для підвищення обсягів продажів. Роздрібні торговці, які застосовують омніканальний підхід, використовують моделі бізнесу, що охоплюють як онлайн, так і фізичні канали, забезпечуючи при цьому синергетичну інтеграцію для безперебійного процесу покупок. Цей підхід передбачає взаємодію з клієнтами через різноманітні цифрові та фізичні точки дотику, включаючи цифрові вивіски в магазинах, кіоски та мобільні пристрої, забезпечуючи послідовний і безперебійний досвід покупок. Сучасні покупці часто використовують різні канали під час процесу покупки, наприклад, шукаючи інформацію в Інтернеті або через мобільні додатки, а потім здійснюючи покупку у фізичному магазині [10]. Ця багатоканальна поведінка підкреслює необхідність для ритейлерів приймати стратегії, які плавно поєднують ці взаємодії, щоб відповідати очікуванням споживачів щодо гнучких варіантів доставки товарів, таких як замовлення онлайн із самовивозом у магазині або відправка зі складу магазину і стратегія омніканальності є критично важливою для створення єдиного та послідовного досвіду взаємодії з клієнтами, який охоплює всі канали роздрібної торгівлі, від цифрових платформ до фізичних магазинів.

Підсумовуючи, зазначимо, що у сучасних умовах роздрібна торгівля в Україні зазнає значних змін через впровадження цифрових технологій, що сприяють не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й змінам у стратегії взаємодії з клієнтами. Цифровізація роздрібною сектору потребує комплексного підходу, що включає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу, а також створення єдиного клієнтського досвіду, що забезпечує безперебійність і зручність процесу покупок. Для ефективного просування цифровізації необхідно враховувати ряд факторів, які впливають на реалізацію стратегій трансформації.

Таблиця 1

Фактори просування цифровізації у роздрібній торгівлі

Група факторів	Фактор	Змістовна характеристика впливу на цифровізацію ритейлу
Ринкові фактори	Трансформація споживчої поведінки	Зростання очікувань щодо безшовного клієнтського досвіду, комбінування онлайн та офлайн каналів, попит на гнучкі формати купівлі та доставки
Ринкові фактори	Ускладнення конкурентного середовища	Посилення конкуренції між традиційними ритейлерами та цифровими платформами, необхідність диференціації через цифрові сервіси
Технологічні фактори	Розвиток цифрових технологій	Використання аналітики даних, цифрових платформ, мобільних застосунків, цифрових вивісок, кіосків, інструментів прогнозування попиту
Технологічні фактори	Прозорість і цифровізація ланцюгів поставок	Управління запасами в реальному часі, цифровий контроль логістики, підвищення гнучкості операцій
Організаційні фактори	Реконфігурація бізнес-моделей	Перехід від лінійних моделей до гібридних і платформних рішень, інтеграція фізичних і цифрових каналів
Організаційні фактори	Формування омніканальної стратегії	Узгодження всіх каналів збуту та комунікації для створення єдиного клієнтського шляху

Управлінські фактори	Розвиток динамічних спроможностей	Формування інтеграційних, координаційних та аналітичних компетентностей управління каналами
Управлінські фактори	Орієнтація на дані	Використання даних як ключового ресурсу для оптимізації рішень, персоналізації та підвищення ефективності
Інфраструктурні фактори	Розвиток цифрової інфраструктури	Забезпечення технологічної сумісності каналів, стабільності цифрових платформ та систем
Стратегічні фактори	Орієнтація на клієнтський досвід	Формування стратегій, спрямованих на перевищення очікувань споживачів і підвищення їхньої лояльності

Джерело: [4, 6, 3, 7].

Цифровізація в роздрібній торгівлі забезпечує не лише модернізацію інфраструктури, але й трансформацію моделей взаємодії з споживачами. Впровадження омніканальних стратегій дозволяє інтегрувати фізичні та цифрові канали, що підвищує ефективність бізнесу, забезпечує кращий сервіс і адаптацію до змін у споживчих звичках. Зокрема, розвиток цифрових платформ для продажу та комунікації з клієнтами дозволяє досягти більшої гнучкості в обслуговуванні та значно покращити обслуговування клієнтів, забезпечуючи зручність покупок як онлайн, так і офлайн. Важливою складовою є також вдосконалення ланцюгів постачання, що включає автоматизацію та використання реального часу для управління запасами. Водночас, для реалізації цифрової трансформації необхідне впровадження аналітичних інструментів, що дозволяють здійснювати прогнози попиту та налаштовувати рекламні кампанії в онлайн- і офлайн-середовищах. Тому для успішного просування цифровізації роздрібні торговці повинні активно адаптувати свої стратегії до нових технологічних можливостей і потреб клієнтів.

У якості висновка можна зазначити, що економіко-організаційний механізм цифрової трансформації ритейлу в Україні доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних економічних, організаційних, управлінських та інституційних елементів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку роздрібно торгівлі в умовах цифрової економіки. Його функціонування ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси ритейлу з метою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Економічна складова механізму охоплює формування нових джерел створення вартості на основі даних, цифрових платформ та омніканальних моделей продажів. Вона передбачає оптимізацію витрат, зростання продуктивності операційної діяльності, підвищення точності прогнозування попиту та ефективніше управління ланцюгами поставок. Ключовим ресурсом у межах цієї складової виступають дані про споживачів, операційні процеси та ринкове середовище, використання яких дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати персоналізовані пропозиції.

Організаційна складова механізму пов'язана з трансформацією структури управління ритейлом, перебудовою бізнес-процесів і розвитком динамічних спроможностей підприємств. Йдеться про інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів у межах єдиної омніканальної стратегії, узгодження функцій маркетингу, логістики, IT та клієнтського сервісу, а також формування нових компетентностей персоналу. Важливим елементом є управління неспостережуваними процесами цифровізації, зокрема змінами споживчої поведінки, клієнтських шляхів і взаємодії з цифровими точками дотику.

Інституційно-регуляторний вимір економіко-організаційного механізму визначається впливом державної політики цифровізації, розвитком цифрової

інфраструктури та механізмами підтримки інновацій у сфері торгівлі. У цьому контексті важливою є узгодженість стратегічних ініціатив ритейлерів із національними програмами цифрового розвитку, а також створення сприятливого регуляторного середовища для впровадження цифрових рішень.

Узагальнено економіко-організаційний механізм цифрової трансформації ритейлу в Україні забезпечує перехід від фрагментарного використання цифрових технологій до системної моделі розвитку галузі, орієнтованої на клієнтський досвід, ефективно управління ресурсами та довгострокову стійкість бізнесу (табл. 2).

У таблиці 2 узагальнено ключові складові економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу в Україні в контексті вищерозглянутих досліджень та наукових підходів.

Таблиця 2

Ключові складові економічного механізму цифрової трансформації ритейлу в Україні

Складова механізму	Зміст складової	Функціональне призначення у цифровій трансформації
Економічна	Формування нових джерел створення вартості на основі цифрових технологій, даних, платформних і омніканальних моделей	Підвищення ефективності діяльності, оптимізація витрат, зростання продуктивності та прибутковості ритейлу
Організаційна	Трансформація організаційної структури, бізнес-процесів і моделей управління, інтеграція онлайн та офлайн каналів	Забезпечення узгодженості функцій, підвищення адаптивності та гнучкості управління
Технологічна	Використання цифрових платформ, аналітики даних, IT-систем, інструментів автоматизації та прогнозування	Підтримка омніканальних продажів, управління запасами, логістикою та клієнтськими даними
Інфраструктурна	Розвиток цифрової інфраструктури, сумісність IT-рішень, стабільність каналів комунікації	Забезпечення безперервності цифрових процесів та масштабованості ритейл-моделей
Управлінська	Формування динамічних спроможностей – інтеграційних, координаційних та аналітичних	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності
Клієнто-орієнтованість	Управління клієнтським досвідом, персоналізація, аналіз споживчих шляхів	Підвищення лояльності споживачів та якості сервісу
Інституційно-регуляторна	Державна політика цифровізації, нормативно-правове забезпечення, механізми підтримки	Формування сприятливого середовища для впровадження цифрових рішень
Стратегічна	Визначення довгострокових напрямів цифрового розвитку та конкурентної позиції	Забезпечення стійкого розвитку ритейлу в умовах цифрової економіки

Аналітична	Оцінювання рівня цифровізації, аналіз ефективності та неспостережуваних процесів	Моніторинг результативності трансформації та коригування стратегій
------------	--	--

Джерело: [4, 6, 3, 7].

Узагальнення ключових складових економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу в Україні засвідчує його системний та багатовимірний характер. Представлена структура демонструє, що ефективна цифровізація роздрібною торгівлі не зводиться виключно до впровадження окремих технологічних рішень, а передбачає комплексну трансформацію економічних, організаційних і управлінських засад функціонування ритейл-підприємств. Взаємодія економічної, організаційної та технологічної складових забезпечує формування нових джерел створення вартості та підвищення операційної ефективності, тоді як інфраструктурна й інституційно-регуляторна складові створюють необхідні умови для масштабування цифрових рішень і зниження трансакційних обмежень [4, 6].

Особливе значення в межах механізму мають управлінська, аналітична та клієнтоорієнтована складові, які забезпечують адаптивність ритейлу до змін споживчої поведінки та ускладнення цифрового середовища. Їх узгоджене функціонування сприяє формуванню динамічних спроможностей підприємств, підвищенню якості управлінських рішень і довгостроковій конкурентоспроможності. Загалом представлений механізм формує концептуальну основу для переходу ритейлу України до інтегрованої омніканальної моделі розвитку в умовах цифрової економіки.

На користь наведеному свідчить думка експертів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), висловлена у звіті ОЕСР OECD Digital Economy Outlook 2024, в якому: розглядаються основні чинники, що сприяють цифровій трансформації, включно з роллю національних цифрових стратегій, розвитком навичок і забезпеченням підключення; аналізуються політичні пріоритети цифрових урядів, включно з інноваціями, цифровими навичками, безпекою й управлінням даними; наводяться приклади ініціатив цифрової політики, які сприяють росту продуктивності та адаптації бізнесу; міститься статистичний додаток для порівняння цифрового розвитку країн ОЕСР, що може бути використано для порівняльного аналізу становища України [5].

Важливим інституційним аспектом реалізації розглянутого вище економіко-організаційного механізму слугує розподіл відповідальності та координація центральними органами виконавчої влади відповідних функцій (рис. 1).

Наведений рисунок ілюструє чітку еволюцію інституційної відповідальності за розроблення національних цифрових стратегій у країнах-членах ОЕСР у період 2016–2023 років. Ключовою тенденцією є послідовне зміщення центру ухвалення стратегічних рішень у сфері цифровізації на найвищий рівень державного управління та до спеціалізованих органів, відповідальних за цифрові питання. Частка країн, у яких провідну роль у формуванні цифрових стратегій відіграють офіси прем'єр-міністра, президентства або канцлера, зростає з 12 % у 2016 році до 42 % у 2023 році, що свідчить про інституціоналізацію цифрової трансформації як загальнодержавного пріоритету [5].

Паралельно спостерігається зростання ролі міністерств або органів, спеціалізованих на цифрових питаннях, частка яких збільшилася з 24 % до 47 %. Це відображає перехід від фрагментарних підходів до більш професійного та системного управління цифровою політикою. Водночас суттєво зменшилася частка міністерств або органів, не спеціалізованих на цифрових питаннях – з 44 % у 2016 році до 8 % у 2023 році, що свідчить про поступове усунення інституційної розпорошеності [5].

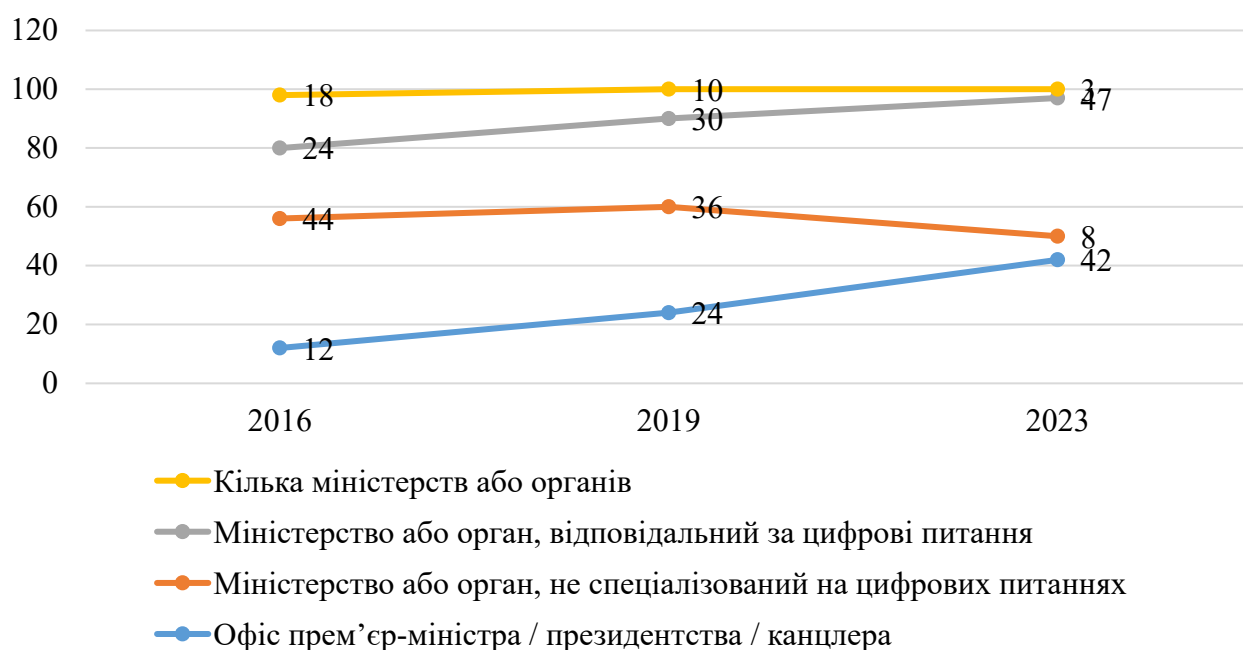


Рис. 1. Відповідальність за розроблення національних цифрових стратегій в країнах-членах ОЕСР, %.

Джерело: [5].

Зменшення ролі моделей із залученням кількох міністерств або органів також підтверджує тенденцію до централізації та підвищення керованості цифрових стратегій. Загалом ці зміни демонструють посилення стратегічної ваги цифровізації в системі державного управління та формування чітких центрів відповідальності, що є критично важливим для реалізації комплексних цифрових трансформацій у національних економіках.

Формування цифрової економіки зумовлює необхідність переорієнтації стратегій розвитку роздрібних підприємств України з операційної ефективності на системну цифрову трансформацію як джерело довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності ритейлу має ґрунтуватися на узгодженні економічних, організаційних та інституційних рішень у межах єдиного економіко-організаційного механізму цифровізації.

Першим стратегічним напрямом є розвиток омніканальних бізнес-моделей, що забезпечують інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажів у єдиний клієнтський простір. Такий підхід дозволяє ритейлерам адаптуватися до гібридної споживчої поведінки, підвищувати якість сервісу та формувати безперервний клієнтський досвід, що стає ключовим нематеріальним активом у конкурентній боротьбі [5].

Другим напрямом виступає переорієнтація управління на дані та аналітику, зокрема використання цифрових платформ, інструментів прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і управління запасами в реальному часі. Дані набувають ролі стратегічного ресурсу, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищення операційної гнучкості підприємств.

Третій напрям пов'язаний із трансформацією організаційних структур і розвитком динамічних спроможностей, які охоплюють інтеграційні, координаційні та аналітичні компетентності, що передбачає міжфункціональну взаємодію маркетингу, логістики, ІТ та клієнтського сервісу, а також управління неспостережуваними процесами цифровізації, зокрема змінами споживчих шляхів і моделей взаємодії.

Четвертим стратегічним напрямом є цифровізація та підвищення прозорості ланцюгів поставок, що дозволяє знизити транзакційні витрати, підвищити стійкість до шоків та забезпечити гнучкість логістичних рішень в умовах нестабільності [5].

П'ятим напрямом виступає інституційна та регуляторна інтеграція цифрових стратегій ритейлу з національною політикою цифрового розвитку, включно з використанням механізмів державної підтримки, розвитку цифрової інфраструктури та гармонізації регуляторного середовища. Загалом реалізація зазначених стратегічних напрямів створює підґрунтя для переходу роздрібних підприємств України до стійкої, клієнтоорієнтованої та конкурентоспроможної моделі розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки

Узагальнення теоретичних підходів і результатів сучасних наукових досліджень дало змогу підтвердити, що цифрова трансформація ритейлу є комплексним багатоаспектним процесом, який виходить за межі впровадження окремих цифрових технологій і передбачає глибокі структурні зміни у бізнес-моделях, організації діяльності та системах управління.

Доведено, що економіко-організаційний механізм цифрової трансформації ритейлу доцільно розглядати як інтегровану систему економічних, організаційних, технологічних, управлінських та інституційно-регуляторних складових, узгоджене функціонування яких забезпечує підвищення адаптивності та стійкості роздрібних підприємств. Встановлено, що ключовими детермінантами ефективної цифровізації виступають трансформація споживчої поведінки, розвиток омніканальних моделей, орієнтація на дані як стратегічний ресурс, цифровізація ланцюгів поставок і формування динамічних управлінських спроможностей.

Обґрунтовані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств формують концептуальне підґрунтя для переходу ритейлу України до інтегрованої, клієнтоорієнтованої та інноваційної моделі розвитку. Отримані результати мають практичну значущість для формування управлінських рішень у сфері цифрової трансформації ритейлу та можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях і при розробленні галузевих стратегій цифрового розвитку.

Список використаних джерел

1. Горобченко О. А. Український retail: аналіз розвитку та сучасні виклики. Ефективна економіка. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27>.
2. Наумова Т., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
3. Hao M. Research on business model transformation of traditional retail enterprises under the background of digital economy. *Global Humanities and Social Sciences*. 2024. Vol. 5, no. 9. P. 352. DOI: <https://doi.org/10.61360/bonighss242016930904>.
4. Hokkanen H., Walker C., Donnelly A. R. Business model opportunities in brick and mortar retailing through digitalization. *Journal of Business Models*. 2020. Vol. 8, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.5278/jbm.v8i3.5803>.
5. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024: Strengthening connectivity, innovation and trust. Vol. 2. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc.html.
6. Stieninger M., Auinger A., Riedl R. Digitale Transformation im stationären Einzelhandel. *Wirtschaftsinformatik & Management*. 2019. Vol. 11, no. 1. P. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.1365/s35764-018-0152-4>.

7. Vhatkar M. S., Raut R. D., Gokhale R., Kumar M., Akarte M., Ghoshal S. Leveraging digital technology in retailing business: Unboxing synergy between omnichannel retail adoption and sustainable retail performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 81. Art. 104047. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104047>.
8. Woźniakowski M., Łaszkiewicz A. Omnichannel strategies in Poland's construction and renovation retail sector. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. 27, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3653>.
9. Yang Z. The transformation of the retail industry by digitization: Operating models, geography pattern and future trends. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 219, no. 1. P. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.g127235>.
10. Yunita D., Adam M., Wahab Z., Andriana I., Nailis W. Omni-channel strategy in the digital retail environment. In: *IntechOpen eBooks*. London: IntechOpen, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1005112>.
11. Zhuk A., Usoltsev I. Assessing the impact of multichannel sales integration on the efficiency and competitiveness of Ukrainian retail in the context of digital commerce. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. No. 5. P. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.311746>.